

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Literatur

Berdasarkan penelusuran literatur terdahulu, Penelitian oleh Gea, D. I., Lase, D., Hulu, F., & Halawa, O. (2024) berjudul "Efektivitas Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Sinode Gereja Angowuloa Masehi Indonesia Nias (AMIN)" bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Sinode Gereja AMIN. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi, metode interaktif, dan penerapan praktis konsep serta keterampilan yang dipelajari.

Penelitian yang dilakukan oleh Hafiz, M., Armansyah, Leindarita, B., & Sandra, E. (2023) dalam "Efektivitas Pelatihan Kerja Karyawan pada PT. Adira Dinamika Multifinance Tanjungpinang" mengevaluasi efektivitas pelatihan kerja di PT. Adira Dinamika Multifinance Tanjungpinang. Berdasarkan wawancara dengan 5 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja di perusahaan tersebut cukup efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja karyawan.

Islami, D. A. S. B., Rizqi, M. A., & Cahyadi, N. (2023) dalam penelitiannya yang berjudul "Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik" menganalisis efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menggunakan metode kualitatif dengan wawancara dan observasi, penelitian ini menemukan bahwa pelatihan cukup efektif dalam meningkatkan

kinerja pegawai meskipun ada kendala dana selama pandemi Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan berhasil meningkatkan produktivitas pegawai, namun perlu pengelolaan anggaran yang lebih baik dan sesuai dengan analisis kebutuhan diklat.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Utama
1.	Gea, D. I., Lase, D., Hulu, F., & Halawa, O. (2024)	Efektivitas Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Sinode Gereja Angowuloa Masehi Indonesia Nias (AMIN)	Kualitatif	Efektivitas pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi, metode interaktif, dan penerapan praktis.
2.	Hafiz, M., Armansyah, Leindarita, B., & Sandra, E. (2023)	Efektivitas Pelatihan Kerja Karyawan pada PT. Adira Dinamika Multifinance Tanjungpinang	Kualitatif	Pelatihan kerja cukup efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja karyawan.
3.	Islami, D. A. S. B., Rizqi, M. A., & Cahyadi, N. (2023)	Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik	Kualitatif	Pelatihan cukup efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun terkendala dana selama pandemi Covid-19.

Sumber : Olahan Peneliti (2024)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan standar. Pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang harapan perusahaan dan kemudian membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya. Menurut Rachmawati dalam Hidayati (2020:102) pelatihan merupakan suatu tempat di mana karyawan dapat mengembangkan atau memperoleh sikap, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Menurut pendapat tersebut, pelatihan adalah kegiatan dalam arti untuk meningkatkan dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan dari suatu organisasi dengan tujuan untuk mencapai pencapaian kinerja yang lebih baik. Pelatihan bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara keterampilan karyawan dan kebutuhan organisasi. Karyawan adalah aset yang paling berharga, hal ini karena karyawan memiliki segala potensi untuk dilatih dan dikembangkan lebih lanjut agar lebih efisien dan optimal dalam kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017:44) komponen pelatihan kerja adalah sebagai berikut:

1. Tujuan serta target dari pelatihan perlu didefinisikan secara terperinci dan dapat diukur.

2. Pelatih harus memiliki kualifikasi yang sesuai.
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai.
4. Jenis pelatihan harus cocok dengan tingkat kinerja karyawan yang mengikuti.
5. Peserta harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.3 Metode-Metode Pelatihan SDM

Menurut Subyantoro, A., Dkk (2022) ada dua metode dalam pelatihan :

1. Metode Pelatihan Tradisional

Metode ini tidak memerlukan teknologi baru untuk penyampaian. Contohnya, kuliah di kelas bisa dilakukan secara tatap muka atau melalui kelas virtual. Presentasi merupakan metode di mana peserta pelatihan menerima informasi secara pasif, seperti melalui kuliah atau teknik audiovisual. Kuliah memungkinkan pelatih untuk menyampaikan informasi secara langsung, tetapi sering kurang melibatkan peserta aktif. Untuk mengatasi hal ini, biasanya ditambahkan sesi tanya jawab dan diskusi. Teknik audiovisual mencakup penggunaan video untuk meningkatkan berbagai keterampilan, dan sering digunakan bersamaan dengan kuliah untuk memberikan contoh kehidupan nyata.

2. Metode Langsung

Metode ini menuntut partisipasi aktif peserta pelatihan dan meliputi berbagai teknik:

a. Pelatihan Kerja (On the Job Training - OJT)

Peserta belajar di lingkungan kerja dengan mengamati dan meniru rekan kerja. OJT dapat disesuaikan dengan kemampuan peserta dan diterapkan langsung di tempat kerja, menghemat biaya perusahaan.

b. Self-Directed Learning (Pembelajaran Mandiri)

Karyawan bertanggung jawab atas semua aspek pembelajaran, menguasai materi dengan kecepatan mereka sendiri tanpa instruktur. Pelatih bertindak sebagai fasilitator yang siap menjawab pertanyaan peserta.

c. Magang

Metode pelatihan kerja-studi dengan jam dan minggu yang ditentukan untuk menyelesaikan keterampilan tertentu. Melibatkan demonstrasi langkah-langkah oleh pelatih, praktik oleh peserta, dan evaluasi.

d. Simulasi

Menciptakan situasi nyata di mana keputusan peserta mencerminkan hasil yang akan terjadi di tempat kerja, seperti simulator penerbangan untuk pilot. Simulasi membantu mempelajari keterampilan tanpa risiko nyata.

e. Belajar dari Studi Kasus

Peserta menganalisis dan mengkritik situasi nyata yang dihadapi oleh karyawan atau organisasi. Metode ini cocok untuk mengembangkan keterampilan analisis, sintesis, dan evaluasi yang dibutuhkan oleh Manajer dan profesional lainnya.

f. Role Playing (Permainan Peran)

Melibatkan peserta yang berperan dalam situasi khayalan untuk meningkatkan keterampilan interaksi.

g. Management Game (Permainan Manajemen)

Simulasi yang dirancang untuk aplikasi manajemen di mana peserta bertindak sebagai pembuat keputusan dalam lingkungan simulasi.

h. Pemodelan Perilaku

Memberikan model perilaku yang harus ditiru oleh peserta dan kesempatan untuk mempraktikkan perilaku tersebut. Berdasarkan teori pembelajaran sosial yang menekankan pembelajaran melalui pengamatan dan penguatan perwakilan.

Metode-metode ini dirancang untuk mengembangkan keterampilan khusus, memahami transfer keterampilan ke pekerjaan, dan menangani masalah interpersonal di tempat kerja.

2.2.4 Pentingnya Memilih Metode Pelatihan

Subyantoro, A., Dkk (2022) menyatakan pelatihan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dan karyawan karena hubungan yang saling menguntungkan antara keduanya. Pemilihan metode pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Berikut langkah-langkah dalam memilih metode pelatihan:

1. Identifikasi Hasil Pembelajaran yang Diinginkan:
 - a. Menentukan jenis hasil pembelajaran seperti informasi verbal, keterampilan intelektual, strategi kognitif, sikap, dan keterampilan motorik.
 - b. Penelitian menunjukkan bahwa efektivitas metode pelatihan bergantung pada kesesuaian metode dengan hasil pembelajaran yang diinginkan.
 - c. Misalnya, pemodelan perilaku dan permainan peran dapat efektif, tetapi hasilnya bervariasi tergantung pada kriteria evaluasi.
2. Pertimbangkan Fasilitasi Pembelajaran dan Transfer Pelatihan:
 - a. Metode harus memudahkan peserta memahami tujuan pelatihan, memberikan konten yang bermakna, dan kesempatan untuk berlatih serta menerima umpan balik.

- b. Belajar melalui observasi dan interaksi dengan orang lain juga penting.
 - c. Transfer pelatihan mengacu pada sejauh mana pelatihan diterapkan dalam pekerjaan. Semakin relevan konten dan lingkungan pelatihan dengan pekerjaan, semakin besar kemungkinan transfer terjadi.
3. Biaya dan Efektivitas:
- a. Biaya pengembangan mencakup desain program pelatihan, sedangkan biaya administrasi meliputi biaya konsultan, instruktur, bahan, dan pelatih.
 - b. Efektivitas metode didasarkan pada penelitian akademis dan rekomendasi praktisi.
4. Pertimbangan Khusus:
- a. Tumpang Tindih Hasil Belajar: Metode pelatihan kelompok dapat meningkatkan pembelajaran individu dan tim. Metode ini cocok jika perusahaan ingin meningkatkan efektivitas kelompok atau tim.
 - b. Metode Presentasi vs. Metode Langsung: Metode langsung lebih efektif dalam menciptakan lingkungan belajar dan transfer pelatihan dibandingkan metode presentasi. Metode langsung juga lebih murah dan efektif untuk pelatihan di tempat kerja.
 - c. Anggaran Pelatihan: Anggaran pelatihan mempengaruhi pemilihan metode. Metode langsung yang murah seperti pelatihan di tempat kerja cocok untuk anggaran terbatas, sedangkan simulator cocok untuk anggaran lebih besar.

2.2.5 Teknik-Teknik Pelatihan

Menurut Cherrington dalam Ansory & Indrasari dalam Subyantoro, A., Dkk (2022) metode pelatihan dibagi menjadi dua kategori utama: on the job training dan off the

job training. On the job training lebih sering digunakan karena lebih cepat meningkatkan produktivitas. Beberapa metode on the job training meliputi:

1. Coaching: Atasan atau karyawan berpengalaman memberikan instruksi kerja langsung kepada karyawan yang sedang dilatih, membantu mereka menemukan jawaban melalui demonstrasi dan arahan.
2. Mentoring: Senior memberikan bimbingan kepada bawahan langsung, membantu mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari dan mengatasi kesulitan. Ini juga merupakan pelatihan one-to-one.
3. Rotasi Pekerjaan: Karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang terkait untuk memahami berbagai pekerjaan, mengurangi kebosanan, dan membangun hubungan dengan rekan kerja lain.
4. Pelatihan Instruksional Pekerjaan: Pelatih merancang program pelatihan langkah demi langkah, menjelaskan gambaran umum pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, dan memberikan umpan balik.
5. Understudy: Atasan melatih bawahan yang akan menggantikan posisinya saat pensiun atau promosi.
6. Apprenticeship: Pelatihan jangka panjang bagi mereka yang bekerja di bidang kerajinan, perdagangan, dan teknis untuk mencapai kemahiran.

Sementara itu, off the job training lebih menekankan pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang. Hasibuan dalam Subyantoro, A., Dkk (2022) membagi off the job training menjadi empat metode utama:

1. Ceramah Kelas dan Presentasi Video: Metode ekonomis yang memungkinkan diskusi dan umpan balik selama ceramah berlangsung.
2. Pelatihan Vestibule: Pelatihan di area terpisah dengan peralatan yang sama

seperti yang digunakan dalam pekerjaan untuk meminimalkan gangguan operasional rutin, memungkinkan transfer, repetisi, partisipasi, dan umpan balik.

3. Simulasi: Terdiri dari simulasi mekanik (mesin) dan simulasi komputer (games) di mana pemain membuat keputusan dan komputer menentukan hasil berdasarkan kondisi yang telah diprogramkan.
4. Belajar Terprogram: Belajar mandiri melalui program komputer atau booklet cetakan yang berisi pertanyaan dan jawaban, memberikan umpan balik langsung, dan memungkinkan pembelajaran lanjut jika jawaban benar.

2.2.6 Macam- Macam Pelatihan

Menurut Subyantoro, A., Dkk (2022) untuk menciptakan SDM perusahaan yang memiliki wawasan luas, berbagai jenis pelatihan dapat diberikan, termasuk dengan bantuan penyedia jasa konsultasi profesional yang memahami tren dan isu terbaru di dunia HR. Berikut adalah tujuh jenis pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas SDM perusahaan:

1. Pelatihan Tim: penting untuk melatih SDM bekerja dalam tim karena pekerjaan sering diselesaikan secara kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Pelatihan Keahlian: melatih keterampilan karyawan melalui program skill training yang dimulai dengan menilai kebutuhan dan kekurangan yang ada.
3. *Cross Functional Training*: pelatihan lintas fungsional memungkinkan karyawan memahami dan melakukan pekerjaan di bidang lain yang belum dikuasai, memperluas pengetahuan mereka.
4. Pelatihan Teknologi: mengikuti perkembangan teknologi dengan memberikan pelatihan teknologi informasi kepada karyawan agar mereka tetap produktif,

kreatif, dan inovatif.

5. Pelatihan Kreativitas: memberikan pelatihan untuk mengeluarkan gagasan yang rasional dan kreatif guna kemajuan perusahaan, sesuai dengan visi dan misi yang ada.
6. Pelatihan Bahasa: mengembangkan kemampuan bahasa asing untuk memfasilitasi komunikasi bisnis dengan pasar internasional dan ekspatriat.
7. Pelatihan Ulang: retraining memberikan keahlian yang relevan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berubah, meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Melalui jenis-jenis pelatihan ini, SDM perusahaan dapat menjadi lebih berwawasan dan siap menghadapi berbagai tantangan di dunia kerja.

2.3 Metodologi

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan penekanan pada fenomenologi. Pemilihan pendekatan fenomenologi didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami pengalaman dan signifikansi yang diberikan oleh karyawan terkait efektivitas pelatihan. Pendekatan fenomenologi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyelidiki pandangan dan persepsi karyawan secara mendalam. Menurut Apriyanto, Dkk (2022) fenomenologi adalah studi tentang penampilan atau manifestasi dari hal-hal yang teramati. Ini merupakan penelitian tentang apa yang muncul dalam pengalaman subjektif seseorang. Setiap penampakan atau manifestasi selalu dialami secara langsung oleh individu tersebut. Metodologi penelitian yang digunakan ialah metode penelitian fenomenologi dimana seseorang berusaha untuk memahami kehidupan berdasarkan sudut pandang orang lain (Helaluddin, 2019)

Fenomenologi menganggap fenomena sebagai segala hal yang muncul dalam kesadaran manusia dengan cara tertentu, baik itu sesuatu yang diciptakan oleh pikiran atau yang bersifat nyata, termasuk gagasan atau kenyataan. Oleh karena itu, fenomenologi bertujuan untuk menjelaskan makna dari pengalaman hidup sejumlah orang terkait suatu konsep atau gejala, termasuk konsep diri atau pandangan hidup mereka sendiri. Dalam konteks fenomenologi, pengalaman hidup yang sebenarnya dianggap sebagai data dasar yang merefleksikan realitas. Dalam kajian fenomenologi, penting untuk mengembangkan metode yang tidak mengubah fenomena, tetapi dapat mendeskripsikannya sebagaimana adanya. Oleh karena itu, seorang peneliti fenomenologi diharapkan dapat melepaskan segala teori, asumsi, dan prasangka untuk memahami fenomena sejauh mungkin dalam keadaan yang murni.

2.4 Kerangka Konseptual

Menurut sugiyono (2017:60) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori terhitung dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis bertautan antar variabel yang akan diteliti.

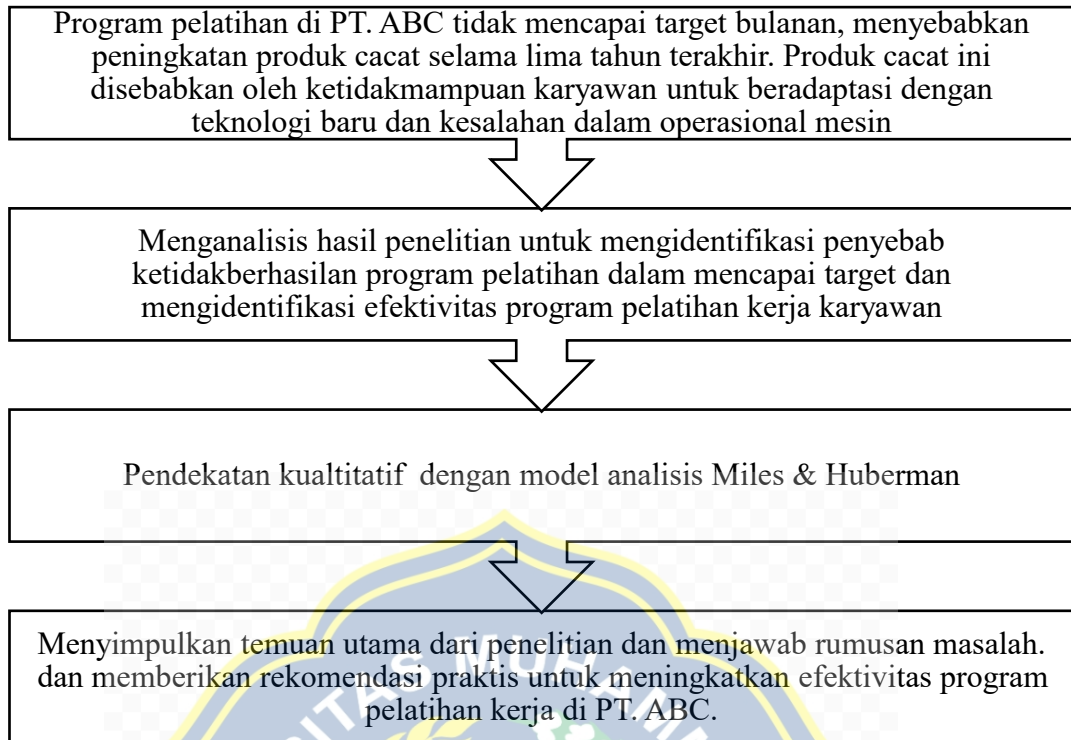
PT. ABC mengalami masalah dalam mencapai target pelatihan kerja yang telah ditetapkan setiap bulan. Akibatnya, jumlah produk cacat yang dihasilkan oleh perusahaan meningkat selama lima tahun terakhir. Penyebab utama produk cacat ini adalah ketidakmampuan karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru serta kesalahan dalam mengoperasikan mesin-mesin produksi. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang ada saat ini tidak cukup efektif untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan.

Penelitian ini akan melibatkan analisis data yang diperoleh dari berbagai sumber untuk menemukan alasan mengapa program pelatihan tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Analisis ini juga akan fokus pada mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat efektivitas pelatihan tersebut. Faktor-faktor ini bisa mencakup metode pelatihan yang kurang efektif, materi pelatihan yang tidak relevan, kurangnya interaksi dalam pelatihan, serta kendala lain seperti kebijakan perusahaan atau anggaran yang tidak memadai.

Penelitian akan menggunakan pendekatan kualitatif, yang berarti data akan dikumpulkan dan dianalisis dalam bentuk narasi dan deskripsi daripada angka dan statistik. Model analisis Miles & Huberman akan digunakan untuk menganalisis data kualitatif ini. Model ini melibatkan tiga langkah utama:

1. Reduksi Data: Menyederhanakan dan merangkum data yang dikumpulkan.
2. Penyajian Data: Menyajikan data dalam bentuk yang dapat dipahami, seperti tabel, grafik, atau diagram.
3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi: Menarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis dan memverifikasi kesimpulan tersebut.

Setelah menganalisis data, peneliti akan menyimpulkan temuan utama dari penelitian ini. Temuan ini akan membantu menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan di awal penelitian, yaitu mengapa program pelatihan tidak mencapai target dan faktor-faktor apa yang menghambat efektivitasnya. Berdasarkan temuan ini, peneliti akan memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan kerja di PT. ABC. Rekomendasi ini mungkin termasuk perubahan dalam metode pelatihan, perbaikan materi pelatihan, peningkatan interaksi selama pelatihan, atau perubahan kebijakan perusahaan terkait pelatihan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual
Sumber : Olahan Peneliti (2024)

